

## สมรรถนะหลักผู้พิพากษาไทย CORE COMPETENCY OF THAI JUDGE

ธีรฉัตร บวรนนท์กุล \* วณิชพล มหาอาชา \*\*

Theeratchara Borwornnuntakul \* Wanipol Mahaacha \*\*

Received : 1 MAR 2019 / Revised : 29 MAR 2019 / Accepted : 10 JUN 2019

### บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประเมินระดับสมรรถนะหลักผู้พิพากษาไทย ศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับระดับสมรรถนะหลักผู้พิพากษาไทย โดยใช้แนวทางที่สำนักงาน กพร.กำหนด กลุ่มตัวอย่างผู้พิพากษาทุกระดับชั้นศาล(ชั้นต้น ชั้นอุทธรณ์ ชั้นฎีกา) จำนวนทั้งสิ้น 388 คน ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ค่าทางสถิติประมวลผลโดยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ใช้ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สถิติอ้างอิง(Inferential statistics) ใช้ทดสอบสมมติฐาน และการหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นกับตัวแปรตาม โดยใช้สถิติ ANOVA และ Correlation มาวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) ด้านข้อมูลส่วนบุคคล ประชากรกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป ระดับการศึกษาปริญญาโท สังกัดศาลอุทธรณ์ ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้พิพากษา 21 ปีขึ้นไป สมรสแล้วและมีบุตรแล้ว รายได้ปัจจุบัน / ต่อเดือน (รวมทั้งครอบครัว) ระหว่าง 1 – 2 แสนบาท มีจำนวนบุคคลที่ต้องดูแล / อุปการะ 2 คน สำหรับด้านเหตุผลในการมาประกอบอาชีพผู้พิพากษา คือรักและศรัทธาเฉพาะตัว และมีการสื่อสารระหว่างบุคลากรในหน่วยงานแบบเป็นการสื่อสารในเชิงประสานงาน 2) ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะหลักของผู้พิพากษาไทย พบว่า สมรรถนะหลักของผู้พิพากษาไทย ทยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยพบว่า ด้านการยึดมั่นความถูกต้องชอบธรรม (Integrity) มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมา ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ด้านการบริการที่ดี (service Mind) ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (Expertise) และ ด้านมุมมองที่มีต่อผู้อื่นในหน่วยงาน อยู่ในระดับมากตามลำดับการ 3) ปัจจัยที่สัมพันธ์กับระดับสมรรถนะหลักของผู้พิพากษาปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ อายุปัจจุบัน ชั้นศาลที่สังกัดปัจจุบัน ความยาวนานในการปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้พิพากษา และ รายได้ปัจจุบัน / ต่อเดือน ปัจจัยดำเนินการได้แก่ การสื่อสารในองค์กร



\* หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาอาชญาวิทยาและงานยุติธรรม คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

\*\* อาจารย์ประจำ, ผู้ช่วยศาสตราจารย์, ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

\* Master of Art, Programme in Criminology and Criminal Justice , Faculty of Social Science and Humanities, Mahidol University

\*\* Lecturer, Assistant professor, Department of Social Sciences, Faculty of Social Science and Humanities, Mahidol University



วารสารคุณภาพชีวิตกับกฎหมาย  
ปีที่ 15 ฉบับที่ 1 (มกราคม - มิถุนายน 2562)

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย ควรมีการจัดแข่งขันนวัตกรรมต่างๆในการทำงาน ช่วยประสานการให้บริการประชาชน จัดกิจกรรมส่งเสริมการบริจาต การทำงานร่วมกันเป็นทีมและประเมินทบทวนผลการปฏิบัติงานหน่วยงานต่อเรื่องที่ชัดเจน ข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยต่อไป ควรมีการศึกษาเชิงคุณภาพ ศึกษาและสร้างตัวชี้วัด (Competency indicators) เกี่ยวกับสมรรถนะผู้พิพากษาและ ศึกษาสมรรถนะด้านอื่นในศาลอื่นๆ ได้แก่ สมรรถนะประจำกลุ่มงานหรือสมรรถนะเฉพาะสำหรับศาลชั้นอุทธรณ์พิเศษต่อไป

**คำหลัก:** สมรรถนะหลัก / ผู้พิพากษา / ประเทศไทย

### Abstract

The objectives of this study were to assess the core competency degree of Thai judge and delineate factors affected on such core competency aspects. Three hundred and eighty eight judges who worked in all level judiciary (First instance, Appeal and Supreme Courts) were sampled. The data was collected by questionnaire and analysis through Descriptive statistics as Percentage, Mean, and Standard Deviation included inferential statistics as ANOVA.

The results can be summarized as follows: 1. In terms of personal background, most of the participants were appeal judges male with aged more than 50 years, married, had a Master's Degree and had worked in their organizations more than 21 years. They are currently taking care of the dependent for two persons. The income level ranged more than 1-200,000 Baht per month. Apart from this, as for the performance factors, they also expressed their reason to be the judge as love to be and faith in career and agreed with the cooperation organizational communication 2. As far as the core competency level viewpoint is concerned, most of the sample judge officers expressed at high level of opinion on all aspects. The Highest level was on Integrity. The subordinates were as Achievement Goal, Teamwork, Service mind, Expertise respectively. 3. Factors related with core competency degree of Thai judge depending on age, the affiliated judicial level, monthly income, and work time period as the judicial work, and communication aspects in the organization.

Recommendations from this study are that there should be the various work innovative competitions, cooperation with other units for public services, to review the annual performance, and survey for satisfaction of the client, provide the judge team work activities path obviously and upgrades innovation to work process. Similarly, comparative studies that looked at other judicial units and special courts in other competency areas and in delineate the competency indicators including the qualitative approach would also be useful.

**Key words:** Core Competency / Judiciary /Thailand

## บทนำ

สมรรถนะ หมายถึง สิ่งที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่งถือเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร และทำให้บุคคลมุ่งสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ สมรรถนะมีส่วนช่วยให้สามารถผลิตผลงานที่มีประสิทธิภาพหรือผลงานที่ดีเยี่ยมได้ (Productivity and Outcome) (Boyatzis;1982) สมรรถนะในส่วนบุคคลจึงหมายถึงความถึงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่า เพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร สมรรถนะถูกใช้เป็นเครื่องมือพื้นฐานในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่มองเห็นได้และอยู่ส่วนผิว ได้แก่ สมรรถนะด้านความรู้และทักษะ ซึ่งง่ายต่อการพัฒนา การฝึกอบรมเพื่อให้เกิดความมั่นใจในความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน และส่วนที่มองไม่เห็นและอยู่ลึกกว่าและเป็นแกนกลางของคน ได้แก่ สมรรถนะด้าน แรงจูงใจ คุณลักษณะเฉพาะและความคิดของตนเอง เรามักจำแนกสมรรถนะออกเป็น 3 กลุ่ม คือ 1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของตำแหน่งทุกตำแหน่งจะต้องมีเพื่อการหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน 2. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับแต่ละกลุ่มงาน /สายงาน 3. สมรรถนะเฉพาะ (Specific Functional Competency) คือ สมรรถนะเฉพาะสายวิชาชีพ ซึ่งเป็นความรู้ ทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

ในประเทศไทยสำนักงาน ก.พ.กำหนดให้สมรรถนะหลักสำหรับข้าราชการไทยประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) การบริการที่ดี (Service Mind) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) และใช้กรอบดังกล่าวประเมินสมรรถนะข้าราชการไทยเพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการปรับปรุง สำหรับศาลยุติธรรมเป็นองค์กรอิสระที่ใช้อำนาจตุลาการ มีผู้พิพากษาเป็นบุคลากรหลักที่เป็นบุคลากรที่เก่ง มีคุณภาพ คุณธรรมและทำงานอย่างเป็นอิสระ เนื่องจากศาลเป็นองค์กรที่เป็นหลักประกันความยุติธรรมแก่ประชาชน ศาลหรือผู้พิพากษามีบทบาทที่สำคัญมีบทบาทหลัก 3 ประการคือ การแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง (Conflict resolution) การควบคุมทางสังคม (Social Control) และการบัญญัติกฎหมาย (law making) ในหลายๆประเทศ พิจารณาเห็นว่า บทบาทของผู้พิพากษาในการพิจารณาคดีนั้น ไม่เพียงเกี่ยวข้องเฉพาะในด้านกฎหมายเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการออกคำสั่งต่างๆที่เกี่ยวข้องเพื่อคุ้มครองคู่ความ และการดำเนินการต่างๆ นอกจากนี้การปฏิรูปกระบวนการยุติธรรมยังส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้พิพากษา กฎหมายก็มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและออกเพิ่มเติมอยู่ตลอดเวลา การออกกฎหมายใหม่และการปรับปรุงกฎหมายจะมีการปรับเปลี่ยนแปลงแนวทางและวิธีการปฏิบัติสำหรับศาล สมรรถนะหลักดังกล่าวมาจากการศึกษาและประมวลวิเคราะห์ว่าเป็นสิ่งจำเป็นต้องมีเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงและการบรรลุเป้าหมายคือ ประชาชน การนำเอาแนวคิด



วารสารคุณภาพชีวิตกับกฎหมาย

ปีที่ 15 ฉบับที่ 1 (มกราคม - มิถุนายน 2562)

ดังกล่าวมาให้ผู้พิพากษาได้ประเมินระดับสมรรถนะหลักของตนและวิเคราะห์ปัจจัยที่สัมพันธ์ดังกล่าว เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ควรได้รับการศึกษา เพื่อให้เกิดความชัดเจนและสามารถนำผลการ ศึกษาไปปรับใช้ในการกำหนดคุณสมบัติของผู้พิพากษาและแนวทางการพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพต่อไป

## วัตถุประสงค์การวิจัย

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย ได้แก่ เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะหลักของผู้ พิพากษาไทยตามกรอบสำนักงาน ก.พ.ร กำหนดสมรรถนะหลักข้าราชการไทยและเพื่อศึกษาปัจจัย ที่สัมพันธ์กับระดับสมรรถนะหลักของผู้พิพากษาไทยดังกล่าว

## วิธีดำเนินการวิจัย

ด้านการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) โดยใช้การสำรวจ (Survey research) ประเมินระดับสมรรถนะหลัก ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บ ข้อมูลและวิเคราะห์ค่าทางสถิติประมวลผลโดยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ใช้ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สถิติอ้างอิง (Inferential statistics) ใช้ทดสอบสมมติฐาน และการหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นกับตัวแปร ตาม โดยใช้สถิติ ANOVA และ Correlation มาวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ด้านประชากรที่ใช้ศึกษา คือ ผู้พิพากษา ทุกระดับชั้นที่ปฏิบัติงานที่ศาลยุติธรรม ศาลพิเศษ และศาลชำนาญพิเศษ เป็นหน่วยการวิเคราะห์ (Unit of analysis) และสุ่มโดยใช้สูตรการกำหนดกลุ่ม ตัวอย่างของทาโร่ ยามาเน่ ได้จำนวนทั้งสิ้น 388 คน

ด้านกรอบการศึกษา ใช้แนวทางสำนักงาน ก.พ.ร ที่ได้กำหนดสมรรถนะหลักข้าราชการไทย เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยราชการใช้ในการประเมินเพื่อนำไปสู่การกำหนดสมรรถนะหลัก 5 มิติ ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงาน จริยธรรม และความร่วมมือร่วมใจ

## ผลการศึกษาวิจัย

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1) **ด้านข้อมูลส่วนบุคคล** ประชากรกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป ระดับการศึกษาปริญญาโท สังกัดศาลอุทธรณ์ ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้พิพากษา 21 ปีขึ้นไป สมรส แล้วและมีบุตรแล้ว รายได้ปัจจุบัน / ต่อเดือน (รวมทั้งครอบครัว) ระหว่าง 1 – 2 แสนบาท มีจำนวน บุคคลที่ต้องดูแล / อุปการะ 2 คน สำหรับด้านเหตุผลในการมาประกอบอาชีพผู้พิพากษา คือรักและ ครีธาเฉพาะตัว และมีการสื่อสารระหว่างบุคลากรในหน่วยงานแบบเป็นการสื่อสารในเชิงประสานงาน



2) ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะหลักของผู้พิพากษาไทย พบว่า สมรรถนะหลักของผู้พิพากษาไทย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.46$ ) โดยพบว่า ด้านการยึดมั่นความถูกต้องชอบธรรม (Integrity) ( $= 4.83$ ) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด สอดคล้องกับงานการศึกษาของ พงาร์ตัน มา ประณีต (2560) ที่ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้พิพากษาศาลเยาวชนและครอบครัว พบว่า การยึดมั่นในความถูกต้องและชอบธรรมเป็นสิ่งที่พึงประสงค์อันดับต้นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำ ซึ่งสมรรถนะที่วัดมีลักษณะใกล้เคียงกับผลการศึกษาดังกล่าว รองลงมา ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ( $= 4.64$ ) ด้านการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ( $= 4.59$ ) ด้านการบริการที่ดี (service Mind) ( $= 4.51$ ) ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (Expertise) ( $= 4.47$ ) และ ด้านมุมมองที่มีต่อผู้อื่นในหน่วยงาน ( $= 4.24$ ) อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของปัจจัยเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของผู้พิพากษาไทย โดยภาพรวมและรายด้าน ( $n = 388$ )

ปัจจัยเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของผู้พิพากษาไทย	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	(S.D.)	ระดับ
ก). ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.64	0.445	มาก
ข). ด้านการบริการที่ดี (service Mind)	4.51	0.504	มาก
ค). ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (Expertise)	4.47	0.566	มาก
ง). ด้านการยึดมั่นความถูกต้องชอบธรรม (Integrity)	4.83	0.324	มาก
จ). ด้านการทำงานเป็นทีม (Teamwork)	4.59	0.426	มาก
ฉ). ด้านมุมมองที่มีต่อผู้อื่นในหน่วยงาน	4.24	0.576	มาก
ภาพรวม	4.46	0.414	มาก

และเมื่อพิจารณาปัจจัยเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของผู้พิพากษาไทย โดยภาพรวมและรายด้านในแต่ละด้านได้ผลการศึกษาดังต่อไปนี้

ก.ด้าน**การมุ่งผลสัมฤทธิ์** พบว่า ปัจจัยเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของผู้พิพากษาไทย ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ **อยู่ในระดับมาก** และเมื่อพิจารณาในรายข้อ โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า ได้แก่**การทำงานในหน้าที่อย่างถูกต้อง อดทนและพยายามให้เสร็จตามกำหนดเวลา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด** ( $\bar{X} = 4.81$ ) อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ การเป็นคนที่ไม่เคร่งครัด มีความละเอียดรอบคอบ ( $\bar{X} = 4.68$ ) การปรับปรุง พัฒนางานในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการทำงานอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 4.57$ ) การเอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้องเพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ ( $\bar{X} = 4.49$ ) และหน่วยงานสามารถปรับปรุงวิธีการทำงาน ( $\bar{X} = 4.46$ ) ตามลำดับ สอดคล้องกับงานการศึกษาของLawrence Baumแห่งOhio



วารสารคุณภาพชีวิตกับกฎหมาย

ปีที่ 15 ฉบับที่ 1 (มกราคม - มิถุนายน 2562)

state University (1994) ที่ศึกษา ถึงสิ่งที่ผู้พิพากษาต้องการ เป้าหมายและพฤติกรรม(What judge wants; Judge's Goals and Judicial Behavior) พบว่า ภารกิจของผู้พิพากษานั้นมีเป้าหมายหลักในการบรรลุเป้าหมายและมองว่า การบรรลุเป้าหมายหรือผลสัมฤทธิ์ เป็นสิ่งแฝงเร้นในตัวผู้พิพากษามาตั้งแต่ต้น ก่อนหน้านั้นมีผลงานของ Jacob (1991) และผลงานของGibson(1991) ยืนยันไปในทิศทางเดียวกันว่า พฤติกรรมผู้พิพากษานั้นมักเป็นเอกลักษณ์สำคัญที่พบเห็นได้ชัดเจน คือ การมุ่งสำเร็จหรือผลสัมฤทธิ์ในการทำงานหรือในสิ่งต่างๆ มีการทำงานที่ตั้งเป้าหมาย เกร็งครัดในการทำงานที่มีคุณภาพละเอียดรอบคอบ ตรงไปตรงมาและรักษาผลงานให้มีคุณภาพในการบรรลุผลอย่างสม่ำเสมอ เป็นพฤติกรรมในกรอบการทำงานไปโดยปริยาย นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานการศึกษาของดร.ไชยยศ วรรณศิริ (2555) ที่กล่าวถึง สถาบันวิจัยและฝึกอบรมกฎหมายของประเทศญี่ปุ่น ในวารสารคุณภาพพบว่า เป้าหมายการฝึกอบรมผู้พิพากษาญี่ปุ่นประการหนึ่ง คือ การสร้างลักษณะที่พึงประสงค์การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการทำงานให้กับผู้พิพากษา อย่างยั่งยืนและการรักษามาตรฐาน

**ข.ด้านการบริการที่ดี (service Mind)** พบว่า ปัจจัยเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของผู้พิพากษาไทย ด้านการบริการที่ดี (service Mind) **อยู่ในระดับมาก** ( $\bar{X} = 4.51$ ) และเมื่อพิจารณาในรายชื่อโดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า **ความสนใจและใส่ใจนำข้อขัดข้องของประชาชนในการรับบริการที่ศาล ไปปรับปรุงและพัฒนาการให้ดียิ่งขึ้น มีค่าเฉลี่ยสูงสุด** ( $\bar{X} = 4.66$ ) อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือพร้อมที่จะเปลี่ยนวิธีหรือขั้นตอนการในการให้บริการเพื่อประโยชน์สูงสุดของการให้และรับบริการมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.62$ ) การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการให้ความช่วยเหลือบริการประชาชน ด้วยความเต็มใจ ในสถานที่ทำงาน มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.54$ ) การให้ข้อมูล ข่าวสาร ที่ถูกต้อง เหมาะสม ชัดเจนแก่ผู้ที่มารับบริการที่ศาลทุกคน มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.43$ ) การรับเป็นธุระช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ประชาชนอย่างรวดเร็ว และเหมาะสมในการปฏิบัติหน้าที่ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.39$ ) ปกติจะช่วยประสานงานภายในหน่วยงานและกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.37$ ) ตามลำดับ สอดคล้องกับงานการศึกษาของไพโรวัลย์ รัตนมา (2560) ที่ศึกษาเรื่องการให้บริการศาล พบว่า แม้ว่า โดยบทบาทหน้าที่ผู้พิพากษาจะต้องรักษาชื่อเสียงและวางตัว แต่ในฐานะผู้พิพากษา การจัดเจ้าหน้าที่บริการเขียนและบริการให้ข้อมูลตลอดเวลาให้บริการ ณ จุดประชาสัมพันธ์ ตลอดเวลาทำการ เพื่อคอยช่วยเหลือและรับปรึกษาให้คำแนะนำบริการแก่ประชาชน

**ค.ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (Expertise)** พบว่า ปัจจัยเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของผู้พิพากษาไทย ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (Expertise) **อยู่ในระดับมาก** ( $\bar{X} = 4.47$ ) และเมื่อพิจารณาในรายชื่อ โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า **ความสนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด** ( $\bar{X} = 4.54$ ) อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือประเมินตนเองว่าเป็นคนไม่หยุดเรียนรู้สิ่งใหม่ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.52$ ) สามารถนำความรู้วิชาการหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.46$ ) ปัจจุบันก็ยัง



ศึกษา ค้นคว้าและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.41$ ) หน่วยงานท่านมีการจัดสรรทรัพยากรเครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนางาน มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.41$ ) ในหน่วยงานเพื่อนร่วมงานมีการศึกษา พัฒนาตนเองให้มีความรู้และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้นทั้งเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.34$ ) หน่วยงานมีการสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศในการพัฒนาความเชี่ยวชาญ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.29$ ) สอดคล้องกับงานการศึกษาของศุภณัฐ สัตยาภิวัฒน์ (2557) ที่ศึกษา ประสิทธิภาพการบริหารงานระบบการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทของศาลยุติธรรมตามหลักธรรมาภิบาลพบว่า การส่งเสริมความเชี่ยวชาญด้านอาชีพ แม้ว่าจะเพิ่มพูนตามระยะเวลาการทำงาน

**ง.ด้านการยึดมั่นความถูกต้องชอบธรรม (Integrity)** พบว่า ปัจจัยเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของผู้พิพากษาไทย ด้านการยึดมั่นความถูกต้องชอบธรรม (Integrity) **อยู่ในระดับมาก** ( $\bar{X} = 4.83$ ) และเมื่อพิจารณาในรายข้อ โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า **ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกกฎหมาย และรักษาวินัยราชการอย่างดี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด** ( $\bar{X} = 4.91$ ) อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ กล้าตัดสินใจปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความถูกต้อง เป็นธรรมแม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.88$ ) การยึดมั่นในหลักการจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพและแบบธรรมเนียมที่ดั่งมาของการดำรงตนเป็นผู้พิพากษาอย่างเคร่งครัด มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.86$ ) มองตนเองว่าเป็นคนที่รักษาคำพูด มีสัจจะ และเชื่อถือได้ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.84$ ) เป็นคนที่ยืนหยัดในความถูกต้อง มุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ขององค์กร แม้อยู่ในสถานการณ์ที่อาจยากลำบาก มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.83$ ) อุทิศตนเพื่อความยุติธรรมและประโยชน์ของเพื่อนมนุษย์เป็นหลักมากกว่าการคิดถึงประโยชน์ตน มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.74$ ) สอดคล้องกับงานการศึกษาของ United Nations Development Programme (2560) ที่ศึกษา A Transparent and Accountable Judiciary to delivery Justice for All พบว่า ในหลายประเทศได้นำเอาหลักการใน Bangalore Principles of Judicial Conduct มาดำเนินการพัฒนาจรรยาบรรณวิชาชีพผู้พิพากษา ให้การรักษาความถูกต้องและชอบธรรม การดำรงตนที่ดั่งมาในจรรยาบรรณวิชาชีพ แบบธรรมเนียมที่ดั่งมา การทุ่มเททำงานเพื่อประโยชน์ประชาชนหรือส่วนรวมมากกว่าการรักษาผลประโยชน์ตน

**จ.ด้านการทำงานเป็นทีม (Teamwork)** พบว่า ปัจจัยเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก ของผู้พิพากษาไทย ด้านการทำงานเป็นทีม (Teamwork) **อยู่ในระดับมาก** ( $\bar{X} = 4.59$ ) และเมื่อพิจารณาในรายข้อ โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า **การให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของทีมงานเสมอ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด** ( $\bar{X} = 4.61$ ) อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ การรับฟังความเห็นของสมาชิกในกลุ่มทีมงาน และเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.59$ ) ทีมงานมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่นในการทำงานร่วมกัน ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.58$ ) ในการทำงานยึดมั่นในการเสริมสร้างความสามัคคีเป็นหลักโดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนบุคคล ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.57$ ) ในการทำงานกลุ่มมีการยกย่องและให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงจัง ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.54$ ) ตามลำดับ สอดคล้องกับงานการศึกษาของ ภัทรพร สันตธาตพร (2560) ที่ศึกษาการบริหารจัดการเพื่อสนับสนุนการประสานงานการไกล่



วารสารคุณภาพชีวิตกับกฎหมาย

ปีที่ 15 ฉบับที่ 1 (มกราคม - มิถุนายน 2562)

เกลี้ยและประណอมข้อพิพาทของผู้พิพาทกษสมทบในสำนักงานศาลเยาวชนและครอบครัวพบว่า การทำงานผู้พิพาทกษ คือ การอำนวยความยุติธรรม และการอำนวยความยุติธรรมได้จะต้องอาศัยการทำงานร่วมกัน การทำงานเป็นทีม โดยเฉพาะการบริหารจัดการเพื่อสนับสนุนการประสานงานการไกล่เกลี้ยและประណอมข้อพิพาท

**จ.ด้านมุมมองที่มีต่อผู้อื่นในหน่วยงาน** พบว่า ปัจจัยเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก ของผู้พิพาทกษไทย ด้านมุมมองที่มีต่อผู้อื่นในหน่วยงาน **อยู่ในระดับมาก** ( $\bar{X} = 4.42$ ) และเมื่อพิจารณาในรายข้อ โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า คนในหน่วยงานมีความใส่ใจที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้อง ครบถ้วน มุ่งมั่นและเข้าใจบทบาทหน้าที่ตน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.37$ ) อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ .ในหน่วยงานมีการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ ในงาน ปัญหา ช่วยกันป้องกันและแสวงหาโอกาสทำงานเชิงรุก มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.15$ ) ริเริ่มและกระตุ้นให้มีการเสนอความคิดใหม่ ๆ ในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.11$ ) หน่วยงานมีการสร้างบรรยากาศกระตุ้นการคิด มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.989$ ) เพื่อนร่วมงานท่านเข้าใจประเด็นปัญหาในสังคมและสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ ชัดเจน มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.97$ ) และเพื่อนร่วมงานท่านไม่ค่อยใส่ใจในปัญหา หรือเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือจะเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานมากนัก มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.32$ ) **อยู่ในระดับปานกลาง** ตามลำดับ สอดคล้องกับงานการศึกษาของ Zigarmi, Nimon, Houson, Witt, and Diehl (2009) ที่ศึกษาตัวแบบความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในงาน (Revised Work Passion Model) พบว่า ความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในงาน ว่าเป็นความไม่ย่อท้อเป็นความรู้สึกในเชิงบวก หรือสถานะที่เป็นสุขของบุคคล อันเกิดจากการประเมินสถานการณ์ขององค์กรและการทำงาน (Organizational and Job Characteristics) ยังสอดคล้องกับงานการศึกษาของ โชติรส ดำรงศานติและวาสิตา บุญสาร(2553) ได้นำเสนอแนวความคิดความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนขององค์กร ความปรารถนาที่จะทำงานอยู่กับองค์กรต่อไปเพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ รวมทั้งการมุ่งมั่นพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Eagerness to Learn) หมายถึง การไตร่ตรอง หนักนั้ใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผลและตรวจสอบข้อยิ่งหย่อนในสิ่งที่ทำนั้ มีการวางแผน วัตถุประสงค์ คัดค้นวิธีแก้ไขปรับปรุง

### 3.ด้านการทดสอบสมมติฐาน

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง สมรรถนะหลักผู้พิพาทกษไทย ผู้วิจัยกำหนดสมมติฐานการวิจัยดังนี้

**สมมติฐานที่ 1** ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของผู้พิพาทกษในภาพรวม มีความสัมพันธ์กับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้พิพาทกษ



ตารางที่ 2 แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของผู้พิพากษาที่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยส่วนบุคคล (n = 388)

ปัจจัยส่วนบุคคล	สมรรถนะหลักของผู้พิพากษา โดยภาพรวม	
	r	Sig.
เพศ	0.01	0.839
อายุปัจจุบัน	- 0.236*	0.000
ระดับการศึกษา	0.073	0.152
ชั้นศาลที่สังกัดปัจจุบัน	- 0.126*	0.013
ความยาวนานในการปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้พิพากษา	- 0.170*	0.001
สถานภาพสมรส	0.017	0.733
รายได้ปัจจุบัน / ต่อเดือน	- 0.113*	0.026
จำนวนบุคคลที่ต้องดูแล / อุปการะ	0.015	0.769

\* มีนัยสำคัญที่ ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4-9 พบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของผู้พิพากษาโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กับปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ อายุปัจจุบัน (r = - 0.236\*) ชั้นศาลที่สังกัดปัจจุบัน (r = -0.126\*) ความยาวนานในการปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้พิพากษา (r = - 0.170\*) และ รายได้ปัจจุบัน / ต่อเดือน (r = - 0.113\*) ในทางลบ ในระดับปานต่ำและพบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลอื่นๆ ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส และ จำนวนบุคคลที่ต้องดูแล / อุปการะ ไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

**สมมติฐานที่ 2** ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของผู้พิพากษา โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กับ ปัจจัยดำเนินการของผู้พิพากษา

ตารางที่ 3 แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของผู้พิพากษาที่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยดำเนินการของผู้พิพากษา (n = 388)

ปัจจัยส่วนบุคคล	สมรรถนะหลักของผู้พิพากษาโดยภาพรวม	
	r	Sig.
เหตุผลในการมาประกอบอาชีพผู้พิพากษา	.042	.404
สภาพการสื่อสารระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน	- .129*	.011

\* มีนัยสำคัญที่ ระดับ 0.05





วารสารคุณภาพชีวิตกับกฎหมาย  
ปีที่ 15 ฉบับที่ 1 (มกราคม - มิถุนายน 2562)

จากตารางที่ 4-10 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของผู้พิพากษาโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กับดำเนินการของผู้พิพากษา ด้านสภาพการสื่อสารระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน ( $r = -0.129^*$ ) ในทางลบ ในระดับปานต่ำและพบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนปัจจัยเหตุผลในการมาประกอบอาชีพผู้พิพากษา ไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

$r =$  ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

0.00 – 0.50 หมายถึงความสัมพันธ์อยู่ในระดับน้อย

0.51 – 0.80 หมายถึงความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

0.81 – 1.00 หมายถึงความสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก

### ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

จากการศึกษาระดับสมรรถนะผู้พิพากษาไทยในด้านต่างๆ พบว่า อยู่ในระดับสูงทุกด้าน อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยจะนำเสนอผลการศึกษาในส่วนที่อยู่ในระดับต่ำสุดของในแต่ละด้าน เพื่อสามารถนำไปปรับปรุงและเสริมการพัฒนาสมรรถนะในแต่ละด้านให้สามารถขึ้นอยู่ในระดับสูงสุด

1) หน่วยงานในศาลควรมีโครงการประกวดการสร้างนวัตกรรมในกระบวนการเพื่อให้บุคลากรผู้พิพากษาได้มีความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาระบบงานให้ดีขึ้นกว่าปัจจุบัน

2) ผู้พิพากษาควรมีการประสานงานให้การช่วยเหลือประชาชนมากขึ้นกว่าเดิม โดยอาจมอบหมายให้เจ้าหน้าที่หรือผู้อำนวยการศาลช่วยดำเนินการให้แทนอันจะเป็นการล่อการะประชาชนที่มาศาลที่ประสบความยุ่งยากในทางคดีมากอยู่แล้ว

3) หน่วยงานควรมีการสำรวจความต้องการการปรับปรุงความรู้ (Need assessment) ประเมินและจัดกระบวนการเรียนรู้ต่อเนื่องหรือการเรียนรู้เพิ่มเติม (Continuous learning) เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้กับผู้พิพากษาในการทำงานหรือพัฒนาทักษะต่างๆเท่าที่โอกาสจะอำนวย

4) หน่วยงานศาลอาจจัดกิจกรรมต่างๆอันเป็นการรับบริจาค การไปบริจาคสิ่งของช่วยเหลือหรือกิจกรรมอื่นๆในเชิงความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) ที่ไม่มีผลกระทบต่อการทำงานและชื่อเสียง มากขึ้น

5) หน่วยงานศาลควรจัดกิจกรรมที่เน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีมมากขึ้น

6) หน่วยงานศาลทุกระดับควรจัดทำผลการประเมินสถานการณ์ขององค์กรและการทำงาน โดยภาพรวมเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการพัฒนาบุคลากร

7) จากการศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่ พบว่า ได้แก่ อายุปัจจุบัน ชั้นศาลที่สังกัดปัจจุบัน ความยาวนานในการปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้พิพากษา และ รายได้ปัจจุบัน / ต่อเดือน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับระดับสมรรถนะหลักผู้พิพากษาไทย แสดงให้เห็นว่า ผู้พิพากษาที่ทำงาน

มายาวนานรู้ว่า ผู้พิพากษาควรมีทักษะและความเชี่ยวชาญอะไร ควรมีการประมวลและจัดแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อถ่ายทอดให้ผู้พิพากษารุ่นหลังต่อไป

8) หน่วยงานศาลควรพัฒนาและเพิ่มช่องทางการสื่อสารระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน ในด้านที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะผู้พิพากษาไทยให้มากขึ้น

## ข้อเสนอแนะในการศึกษาต่อไป

1. ควรมีการศึกษาและสร้างตัวชี้วัด (Competency indicators) เกี่ยวกับสมรรถนะผู้พิพากษาเพื่อนำไปใช้ประกอบการพัฒนาความเชี่ยวชาญวิชาชีพผู้พิพากษาต่อไป

2. ควรมีการศึกษาสมรรถนะด้านอื่นในศาลอื่นๆ ได้แก่ สมรรถนะประจำกลุ่มงานหรือสมรรถนะเฉพาะสำหรับศาลชั้นอุทธรณ์ต่อไป

3. ควรมีการศึกษาเชิงคุณภาพเกี่ยวกับสมรรถนะในด้านต่างๆของผู้พิพากษา เพื่อให้ทราบรายละเอียดมากขึ้นที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการวางแผนพัฒนาผู้พิพากษาต่อไปในด้านอื่นๆ

## บรรณานุกรม

- เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค. (2546). การพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะ. กรุงเทพฯ : โกลบอล คอนเซิร์น.
- ขวัญดาว แจ่มแจ่ม เรา อรัญวงศ์ และปาจริย์ ผลประเสริฐ. (2556). กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะด้านการวิจัยของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง, **วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยนครสวรรค์**, 15(2), หน้า 86-76.
- ดาระภา ศิริสันติสัมฤทธิ์. (2552). การศึกษารูปแบบสมรรถนะ บุคลากรสายงานสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐ, รายงานวิจัย, (คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม : สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าคุณทหารลาดกระบัง, 2552), หน้า ก-ค.
- ปาริฉัตร อุทัยพันธ์, บุญศรี พรหมมาพันธ์ ศรีศักดิ์ สุนทรไชย และ คมศร วงษ์รักษา. (2552). การพัฒนารูปแบบการประเมินสมรรถนะที่พึงประสงค์ของนักศึกษาเทคนิคเกษตรกรรม วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก, **วารสารวิจัย มข. (มหาวิทยาลัยขอนแก่น)**, หน้า 883 – 889
- พิสมัย พวงคำ. (2551). **สมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น**. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
- พิชญาภา ยืนยาว. (2552). **รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา**, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร)
- ทิพอนงค์ กุลเกต. (2560). การพัฒนาสมรรถนะและตัวบ่งชี้สมรรถนะการจัดการเรียนการสอนวิชาชีพด้านธุรกิจค้าปลีก. **วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย**, 9(1)



วารสารคุณภาพชีวิตกับกฎหมาย  
ปีที่ 15 ฉบับที่ 1 (มกราคม - มิถุนายน 2562)

- ไพรวลัย รัตนมา. (2560). แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการให้บริการประชาชนของข้าราชการศาลยุติธรรม จังหวัดสุราษฎร์ธานี วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ราชบัณฑิตยสถาน. (2558). **พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2554** ฉบับพิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร.
- วิจารณ์ พานิช. (2559). **วิธีการพัฒนาสมรรถนะที่ดีกว่าการฝึกอบรม**. เว็บไซต์ <https://www.gotoknow.org/posts/498065>. สืบค้นเมื่อ 23 มิถุนายน 2559.
- คันสนีย์ นิจพานิช และโชคชัย มงคลสินธุ์. (2551). การพัฒนารูปแบบการประเมินขีดสมรรถนะหลักบุคลากรสาธารณสุขจังหวัดกาฬสินธุ์, **เวชสารโรงพยาบาลมหาราชนครราชสีมา**, 32(1), หน้า 174.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2548). แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency กรุงเทพฯ : ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นติ้ง
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2547). Competency : เครื่องมือการบริหารที่ปฏิเสธไม่ได้. **Productivity**. 9(53) : 20-25
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2558). **บุคลากรภาครัฐในระบบการบริหาร.ก.พ.**
- สีบวงส์ กาฬวงศ์. (2554). **ตัวแบบสมรรถนะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล**, วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์ดุสิตบัณฑิต, คณะรัฐประศาสนศาสตร์: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- สมพงษ์ จิตระดับและคณะ. (2556). **การพัฒนาสมรรถนะระบบที่ปรึกษาให้สภาเด็กและเยาวชนในประเทศไทย**. รายงานการวิจัย, (สำนักงานสวัสดิภาพและพิทักษ์เด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาส และผู้สูงอายุ : กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์, 2556), หน้า ก.
- อภิษฎา ศรีเครือตง. (2556). **รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามแนวพุทธของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ**, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์ดุสิตบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณมหาวิทยาลัย
- อเนก เทียนบุชา. (2552). **การพัฒนาสมรรถนะหลักเพื่อเตรียมคนเข้าสู่งาน**. ดุษฎีนิพนธ์ (เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษา). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- เอกอนงค์ คงประสม. (2560). สมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนเพื่อส่งเสริมยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยศิลปากรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้. **KKU Res J (GS)**, 11(2)
- The Teaching Competency and Indicators for Learner Profession. (2557). **วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์**, 8(3)
- Bonjour, E., & Micaelli, J. P. (2010). Design core competence diagnosis: a case from the automotive industry. **Engineering Management, IEEE Transactions**, 57(2), 323-337.



Hellriegel, Don., Jackson Susan E., Slocum, John W.(2001) **Management: A Competency-Based Approach**, 9th ed. United State of America:Thompson, South-Western EducationalPublishing.

Hughes, R. (2004). **A competency framework for public health nutrition workforce development. Australian Public Health Nutrition Academic Collaboration.**  
Retrieved August 12, 2008, from <http://www.aphnac.com/media/files/252.pdf>

Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation Archived 2014-07-14 at the Wayback Machine, **Harvard Business Review**, 68(3); pp. 79–91.

Schilling, M. A. (2013). **Strategic management of technological innovation**, International Edition, McGraw-Hill Education.

Yang, C. (2015). The integrated model of core competence and core capability. **Total Quality Management**. 26: 173–189.

